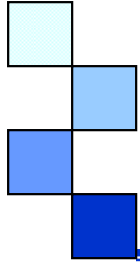


Dal settore ai raggruppamenti strategici

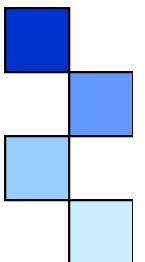
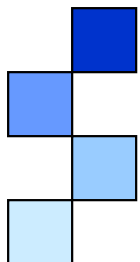


L'ambiente competitivo specifico del business





RISORSE E COMPETENZE DISTINTIVE NEL SISTEMA IMPRESA

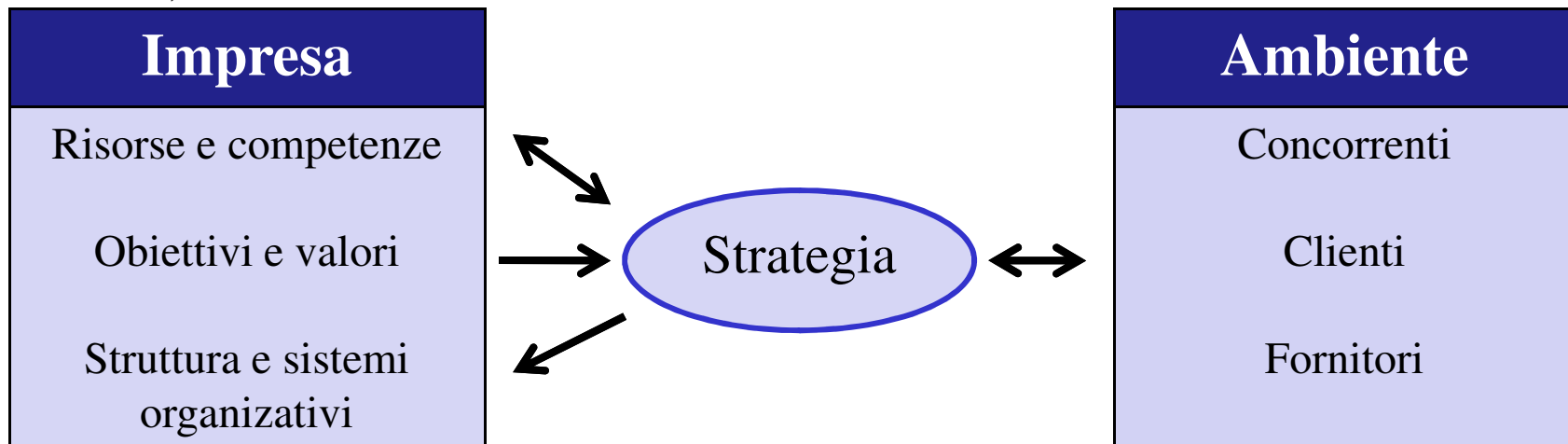


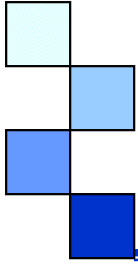
Introduzione

Dal contesto settoriale e ai fattori esterni (anni '70 – '80)

➔ alle risorse - competenze distintive

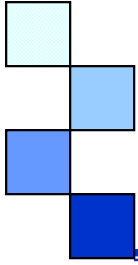
“strategia basata su ciò che l’impresa è capace di fare, piuttosto che sui bisogni che l’impresa deve cercare di soddisfare” (Grant, 1998)





Le risorse nel sistema aziendale

- ▶ **Approccio resource based** (*o resource based view*): le risorse sono la base essenziale dell'evoluzione e del successo dell'impresa (Penrose, Hamel, ecc.)
- ▶ Impresa non come contenitore statico di risorse:
autogenerazione e rigenerazione di risorse (e competenze)
- ▶ Risorse tangibili
- ▶ Risorse intangibili



Le risorse intangibili

» **Risorse intangibili** (riscontro quantitativo patrimoniale?):

-rapporto impresa-mercato (immagine, reputazione aziendale, ecc.)

-sistema aziendale (capitale organizzativo, motivazione delle risorse umane)

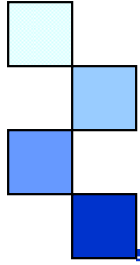
- Capitale intellettuale (umano e organizzativo)

» **Proprietà delle risorse intangibili:**

Sedimentabili e imperfettamente mobili (firm specific)

Deperibili

Flessibili



Due particolari risorse intangibili: conoscenza e fiducia

- ▶ **Fiducia**: schema cognitivo alimentato dalla comunicazione in senso ampio (es. precedente esperienza con un prodotto)
- ▶ Vantaggi: riduce i costi di comunicazione e aumenta la fedeltà
- ▶ Fig. 2.1 del testo Caroli-Fontana



Le risorse: una classificazione

| Risorsa | Caratteristiche principali | |
|---------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Risorse tangibili | Risorse finanziarie | Capacità di indebitamento e di autofinanziamento => capacità di investimento e di affrontare fluttuazioni nella domanda e nei profitti |
| | Risorse fisiche | Dimensione, localizzazione, livello tecnico e flessibilità degli impianti e delle attrezzature; riserve di materie prime; utilizzi alternativi di terreni e fabbricati (struttura dei costi; ecc.) |
| Risorse intangibili | Risorse tecnologiche | Entità e proprietà della tecnologia (brevetti, copyright, segreti industriali, know-how, ecc.); Risorse per l'innovazione (personale. ecc.) |
| | Reputazione | Reputazione presso clienti, fornitori e altri stakeholder; qualità e affidabilità di prodotti e servizi |
| | Risorse umane | Capacità, addestramento, esperienza, adattabilità, impegno, lealtà dei dipendenti => flessibilità |

Le risorse: la reputazione (esempio)

|  | Rank | Previous Rank | Brand | Region/Country | Sector | Brand Value (\$m) | Change in Brand Value |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
|  | 1 | 1 |  | United States | Beverages | 71,861 | 2% |
|  | 2 | 2 |  | United States | Business Services | 69,905 | 8% |
|  | 3 | 3 |  | United States | Computer Software | 59,087 | -3% |
|  | 4 | 4 |  | United States | Internet Services | 55,317 | 27% |
|  | 5 | 5 |  | United States | Diversified | 42,808 | 0% |
|  | 6 | 6 |  | United States | Restaurants | 35,593 | 6% |
|  | 7 | 7 |  | United States | Electronics | 35,217 | 10% |
|  | 8 | 17 |  | United States | Electronics | 33,492 | 58% |
|  | 9 | 9 |  | United States | Media | 29,018 | 1% |
|  | 10 | 10 |  | United States | Electronics | 28,479 | 6% |

Esempio



purezza

per donne

benessere

basso prezzo

effetti diuretici

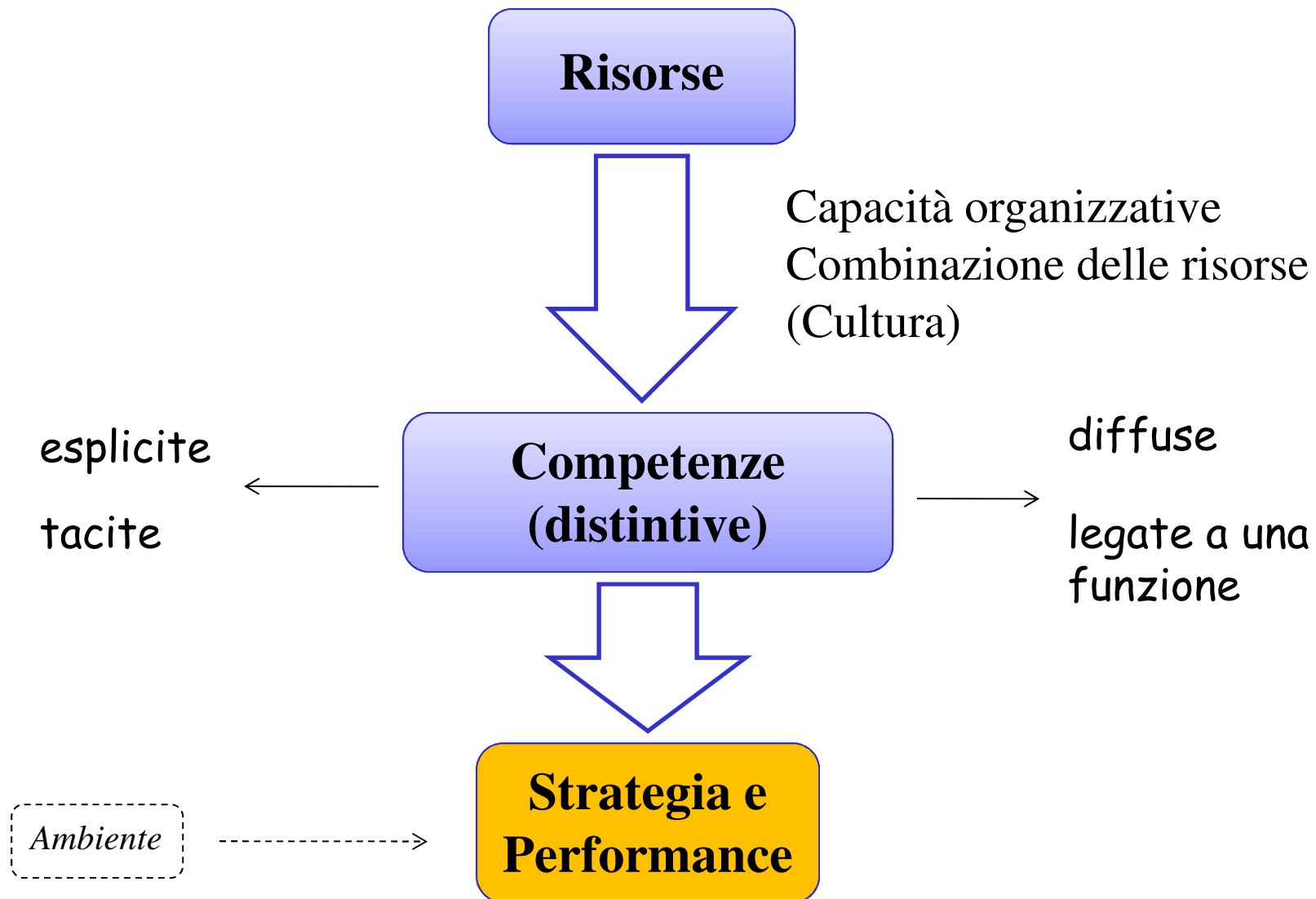


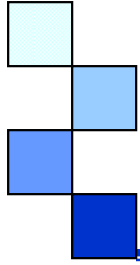
digestiva



alto prezzo

Risorse, capacità, competenze





Dalle risorse alle competenze distintive

- » **Competenze:** “la capacità di realizzare azioni/attività più o meno complesse, derivante dall’integrazione di determinate risorse ed eventualmente di altre competenze e risultante da un processo di apprendimento interno” (Fontana e Caroli, 2009, p.51)

- » **Competenze a tre livelli:**
 - Attributi soglia (quelli “minimi” e “scontati”)
 - Competenze che caratterizzano l’offerta
 - Competenze che distinguono l’offerta (competenze distintive)